

# *L'impresa sociale per la crescita del territorio. L'esperienza di Hermete*

**Giulia Lonardi\*, Michela Cona\*\* e Luciano Pasqualotto\*\*\***

\*Responsabile Area Giovani Hermete (giulialonardi@hermete.it); \*\* Coordinatore progetto di comunità Hermete;

\*\*\*Università di Verona

Il lavoro socio-educativo può essere declinato nella sua operatività in diversi modi. Nell'articolo si racconta l'approccio sviluppato da Hermete, cooperativa del veronese, le sue peculiarità organizzative e la scelta di radicarsi in un territorio circoscritto. Nella seconda parte, viene presentato un progetto di comunità e le comprensioni di metodo avvenute durante le varie attività.

## **Introduzione**

L'epoca storica che si sta attraversando è caratterizzata da una matrice individualistica che assume il principio economico a misura dell'etica collettiva. Ciò sembra erodere alla radice le fondamenta di quel patto sociale che scaturisce dalla tradizione cattolica e dalla storia repubblicana del nostro Paese, per le quali la solidarietà, la ricerca del bene comune, la giustizia sociale (intesa come pari opportunità) sono valori non negoziabili.

Gli effetti di tale trasformazione sono noti da tempo nelle grandi città, ma l'impoverimento del tessuto sociale si sta propagando anche ai centri minori. In questo scenario si colloca la riforma del Terzo Settore (Legge n. 106/2016) finalizzata a sostenere lo sviluppo di un Welfare partecipa-

tivo secondo i principi costituzionali delle sussidiarietà, nel quale gli Enti del Terzo Settore<sup>1</sup>, cioè coloro che hanno finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, giocano un ruolo fondamentale (Tosi & Raponi, 2016). Nelle intenzioni del legislatore si intravede chiaramente l'investimento su tali tipi di Enti, rinnovati nelle capacità di fare impresa per contrastare la disgregazione sociale in atto.

Vi è una ricca letteratura sul ruolo del volontariato e dell'associazionismo nello sviluppo del capitale sociale di una comunità (Morgano & Stanzani, 2016). In questo articolo si racconta di una piccola cooperativa sociale della provincia di Verona, che è nata e cresciuta in un territorio circoscritto ed ha scelto di unire la propria evoluzione con lo sviluppo delle comunità locali.

## La cooperativa Hermete

Hermete è una Cooperativa Sociale di tipo A e Onlus che opera nel territorio della Valpolicella, in provincia di Verona. Nata come associazione nel 1997, diventa cooperativa sociale nel 2002, con una mission orientata allo sviluppo socioeducativo e culturale del territorio, attraverso progetti e servizi nei quali è centrale il protagonismo dei soci e dei lavoratori. Vi è un'attenzione privilegiata verso i bambini, gli adolescenti e i giovani, ma sempre pensati come parte di una comunità locale più ampia, entro la quale interagiscono istituzioni pubbliche e private.

Si tratta di una impresa sociale di dimensioni limitate: i dipendenti sono una trentina, non tutti soci della cooperativa. Questi elementi contribuiscono ad una prima caratterizzazione di Hermete rispetto ad altre imprese sociali: specializzazione rispetto alle necessità di un territorio limitato, piccole dimensioni, libertà dei dipendenti di diventare soci solo se si identificano nell'organizzazione e ne condividono lo spirito cooperativo.

Hermete si è dotata di una struttura organizzativa che fa capo ad un Consiglio di Amministrazione e che si suddivide per aree di intervento, per ciascuna delle quali è individuato un responsabile. Tali aree lavorano in parallelo per coprire ed agire in differenti ambiti, quali la promozione culturale, la divulgazione di una cultura ludica e del gioco, la diffusione di servizi a supporto delle famiglie in chiave preventiva e di protezione, il supporto a situazioni di criticità in rete coi servizi sociali territoriali e l'affiancamento alla crescita giovanile in molte delle sue sfaccettature, tra cui la mobilità europea.

Vi è poi un'area di supporto che si occupa della gestione delle risorse umane, dell'amministrazione contabile, della progettazione e della comunicazione.

Lo scopo di questo articolo è di condividere un modello di lavoro sociale che si sta rivelando particolarmente proficuo ed efficace nel fornire servizi ad un territorio specifico.

### I valori dell'organizzazione: opensource e ubuntu

Ogni organizzazione è frutto della propria storia e delle modalità con cui è gestita. Nel caso di Hermete vi è una forte dimensione valoriale, che costituisce la matrice dell'appartenenza dei soci lavoratori e che si enuclea intorno ai concetti di *opensource* e *ubuntu*. Il primo è inteso come propensione a condividere saperi esperienziali puntando alla contaminazione positiva dall'esterno, disattivando i meccanismi di difesa che sorgono automaticamente. Con il termine *ubuntu* si sintetizza un principio etico, presente nell'Africa sub-Sahariana, secondo il quale "io sono ciò che sono in virtù di ciò che tutti siamo". Nella vita di Hermete tale valore è coltivato facendo partecipare tutti i membri in egual misura allo sviluppo del sistema, applicando il principio della cooperazione anche quando si tratta di tirocinanti o volontari del servizio civile (Meneghetti, 2018).

Si tende quindi ad una "organizzazione aperta", in grado di valorizzare le relazioni umane come fonte inesauribile di energia, ma non per questo poco solida nella propria identità (Whitehurst, 2016). Emergono come valori associativi il senso della mutualità e dell'aiuto reciproco, come in una piccola comunità di vita.

In Hermete il lavoro è multiforme e ogni socio contribuisce con gli altri agli obiettivi

comuni, spesso sostenendo più ruoli (ad esempio dirigenziali e operativi). Le forme del lavoro sono multiple e organizzate in modo sinergico, ma non necessariamente rigido e lineare, tra i diversi membri. Questo emerge anche da quanto ogni socio, indipendentemente dai vari ruoli che assume, sceglie di partecipare alle scelte decisionali secondo le proprie competenze e interessi. Questa modalità organizzativa è più lenta e dispendiosa in termini di energie, talvolta a scapito dell'efficienza, ma permette di rispondere in modo efficace ad un contesto locale in forte cambiamento, dove le questioni e le relative soluzioni non sono individuabili a priori.

L'emersione dell'iniziativa, della creatività o della passione individuali è favorita attraverso una gestione aperta alla *propositività*. In Hermete si parte sempre da un'idea generale "abbozzata" da un leader o da un socio intraprendente che viene maturata con l'aiuto di una *pluralità* di persone che si sentono autorizzate a contribuire alla formulazione della progettualità. In questo modo si alimenta una cultura d'impresa meritocratica, in cui tutti hanno le stesse possibilità di farsi ascoltare, ma è poi il gruppo dei soci a selezionare e a dare responsabilità ai *leader* naturali ed agli *influencer* (Whitehurst, 2016). In tal modo si incentiva l'innovazione necessaria per far fronte alle sfide di un contesto sociale in rapida evoluzione.

### **La persona/utente al centro di un sistema di supporto**

Una delle difficoltà che spesso accompagna i progetti del Terzo Settore è la loro "caratteristica spot", cioè il fatto di contribuire in modo episodico, talvolta marginale, alla vita dei beneficiari. Non è raro nel mondo delle gare pubbliche trovare minori, anche a

disagio, che rimangono "vittime" di cambi di operatori e cooperative di supporto, perché al centro si trova la tipologia di servizio e non il beneficiario. Come per tutte le imprese, anche quelle sociali mostrano maggiori investimenti di tempo, pensiero e risorse se sono coinvolte direttamente nella vita di comunità e quindi se diventa di loro primario interesse contribuire alla crescita del benessere della propria comunità di appartenenza perché la vivono e ne sono parte integrante. Per superare tale criticità, Hermete ha scelto di circoscrivere il proprio ambito operativo in un territorio preciso, a nord ovest della città di Verona. Non è difficile infatti per gli educatori di Hermete ritrovare negli anni coloro che erano inizialmente dei bambini in altri momenti della loro vita, accompagnandoli a volte fino all'età adulta, intrecciando relazioni durature che coinvolgono famiglia e cittadinanza.

Entro questa collocazione geografica la cooperativa cerca continuamente di mettere in rete le diverse risorse attivate da progetti propri e di altre organizzazioni, nell'ottica di generare un "sistema dinamico" che moltiplica le possibilità per i cittadini. Lavorando in modo privilegiato con minori multiproblematici, ciò significa "aprire più porte" affinché i ragazzi e le ragazze si sentano supportati da una rete di processi virtuosi in grado di rispondere a diversi tipi di bisogni: educativi, scolastici, di inclusione sociale e lavorativa. Quando si attinge da altre organizzazioni, la collaborazione si avvia dalla convergenza sugli obiettivi che riguardano il minore, sempre al centro dei diversi interventi di supporto. Tale modalità operativa, fondata sulla responsabilità che si è assunta nei confronti della persona e della sua famiglia, richiede un grande sforzo di coordinamento tra enti e progetti diversi, tanto pre-

zioso quanto poco riconosciuto dai committenti.

Uno dei frutti più importanti di tale profusione di energie è il consolidamento sul territorio di una rete stabile di collaborazione tra diversi soggetti, legati da rapporti di fiducia e di mutua responsabilità: amministratori locali, servizi sociali ed educativi, scuole, parrocchie, enti del Terzo Settore, comunità locali nel loro insieme.

Il rapporto sinergico con un territorio specifico è dunque scelta strategica ed elemento caratterizzante della cooperativa, che non si esaurisce nel tempo predefinito di assegnazione di un servizio.

Un elemento importante del radicamento sul territorio è dato dalla “casa Hermete”, una risorsa strutturale che contribuisce al quel senso di accoglienza e attenzione che tanta parte ha nell’innescare processi virtuosi di affrancamento dal disagio. I giovani, i genitori sono accolti non come “pazienti da curare” (anche quando ne avrebbero le caratteristiche cliniche), ma come soggetti attivi del proprio processo di crescita. La casa è quindi lo spazio della “comunità”, entro la quale sono compresenti durante il giorno utenti, operatori e lo staff gestionale. Anche quest’ultimo, infatti, ha maturato esperienze in progetti educativi e queste competenze contribuiscono ad una gestione orizzontale e di mutualità dei minori presenti quotidianamente nella casa.

### **Formazione e innovazione**

La possibilità di fare impresa sociale oggi è condizionata dalla capacità di stare al passo con i tempi, giocando competenze che devono essere formate e mantenute. Per Hermete è stato importante puntare su un lavoro di crescita professionale partendo dagli stessi soci che rappresentano l’anima

della cooperativa, sia dal punto di vista personale, che come entità collettiva. Se inizialmente i soci fondatori di Hermete erano spinti da una *purpose* personale, oggi questa si deve allineare ad una *mission* aziendale condivisa ed orientata alle necessità multidimensionali della società.

Tra gli elementi che caratterizzano Hermete come impresa sociale si possono annoverare una continua specializzazione dei soci per aree di pertinenza, secondo le propensioni personali; la promozione di una comunicazione e una disseminazione efficace e di un brand chiaro e pulito; una formazione costante e innovativa, arricchita da sperimentazioni sul campo; una co-progettazione orizzontale dei servizi al proprio interno.

Un ulteriore elemento di valore è rappresentato dalla cura delle reti con enti di vario genere (pubblico, terzo settore e profit), in un’ottica di ottimizzazione delle risorse tra partner, quindi reti operative multidisciplinari, capaci di generare un pensiero innovativo che arricchisce il lavoro sociale a favore dei beneficiari.

E’ fondamentale, inoltre, riuscire a misurare esiti ed impatti delle attività, sia rispetto ai target specifici, sia rispetto alle comunità locali entro cui si opera. La valutazione è una dimensione rilevante della professionalità degli operatori sociali, che Hermete si è impegnata a coltivare, anche attraverso il supporto di consulenti e supervisor esterni. Non si tratta soltanto di avere elementi da rendicontare ai committenti, ma anche feedback rispetto al lavoro che orientino la ricerca del miglioramento continuo (Pasqualotto, 2018a).

## L'esperienza pratica come strategia educativa

La ricerca pedagogica ha mostrato che il “fare” è un potente motore di crescita. In Hermete si è scelto di valorizzare la manualità sia nei percorsi educativi che in quelli rivolti ad adolescenti o giovani in situazione di disagio. A questo scopo sono state acquisite competenze nella lavorazione del legno per la costruzione di giochi e arredi, nell'elettronica applicata, nella sartoria, nella realizzazione diretta di eventi e attività naturalistico-ambientali (sistemazione di sentieri, cartellonistica, ecc.).

Gli elementi di valore in tale approccio sono molteplici. Innanzitutto, costruire manualmente trasmette un senso di realizzazione che trascende l'oggetto prodotto e si riverbera nella percezione di sé e nell'autostima. Non secondariamente, la relazione educativa mediata dal lavoro, dall'utilizzo di attrezzi è più lenta, meno diretta e perciò più consona ai soggetti accompagnati (Meneghetti, 2018). Infine, il prodotto delle attività manuali è destinato ad altri, molto spesso è di pubblica utilità. Tali impatti sul territorio favoriscono l'emersione di un protagonismo positivo degli adolescenti e dei giovani, alimentano relazioni nuove e generative di altre possibilità.

Affinché tutto ciò avvenga, vi è un'attenzione particolare alla cura delle realizzazioni e, quando possibile, alla loro bellezza estetica. La bellezza è valorizzata come spinta educativa, volano in grado di motivare e rimotivare all'impegno, all'approfondimento, alla crescita.

Tutti questi principi trovano emblematica rappresentazione nel progetto che di seguito si illustra, che ha la peculiarità di essere stato realizzato secondo un approccio di co-

munità, seppur finalizzato alla valorizzazione degli adolescenti e dei giovani.

## Un progetto di sviluppo del territorio

Nella Valdadige, che collega la provincia di Verona con quella di Trento, a partire da gennaio 2017 e con il sostegno economico della Fondazione San Zeno di Verona, Hermete ha sviluppato un progetto biennale con l'obiettivo di creare azioni e percorsi per lo sviluppo delle comunità locali. Si tratta di un territorio particolare, che si prolunga per diversi km lungo il corso dell'Adige, stretto tra il Monte Baldo e le alture della Lessinia. A partire dalle scuole superiori, ragazzi e ragazze di quel territorio devono scendere verso Verona o salire fino a Rovereto. Lo scopo principale del progetto era di promuovere la cittadinanza attiva dei giovani, sostenendoli nell'emersione delle loro competenze a beneficio del territorio di residenza. Accanto a questo, fin dalla progettazione, si è inteso lavorare con le comunità locali, identificabili in due municipalità ma articolate in diversi borghi e frazioni, nell'ottica dell'inclusione e della promozione di tutte le risorse locali (sociali, umane e culturali) (Ripamonti, 2018).

Come chiariscono Martini e Torti (2003), si può intendere lo sviluppo di comunità sia come *filosofia* sia come *strategia*. Nella sua accezione ideale e valoriale, lo sviluppo di comunità vede intimamente interconnessi tra loro la crescita, l'autonomia, la responsabilità e lo sviluppo di competenze di un target particolare (come i giovani) rispetto alla comunità più ampia di cui, almeno geograficamente, essi fanno parte. Si tratta anche di un processo che intende strategicamente produrre un miglioramento nella qualità della vita dei soggetti che vivono all'interno



di un territorio, attraverso azioni di *empowerment* rivolte non solo al target specifico ma alla comunità nel suo complesso.

### La fase di avvio

Vi è il rischio, mai eluso del tutto, che un progetto di sviluppo di comunità (che ha una durata predefinita) venga vissuto come estraneo, ancor più quando gli educatori non sono del territorio come nel caso che qui si riassume. Per questo è stata affrontata come questione delicata l'individuazione di un approccio che consentisse l'avvio di un dialogo con un territorio pressoché sconosciuto. Nei primi mesi si è ritenuto indispensabile lo *stare* nel territorio, attivare relazioni informali con gli abitanti, incontrati nei naturali luoghi di relazione, a partire dai bar. Questa fase ha richiesto la capacità di modificare le aspettative del gruppo di lavoro (composto da due educatori, un coordinatore ed un supervisore) in maniera costruttiva, accogliendo ciò che si presentava all'esplorazione, con rispetto e senza giudizio. Parallelamente, è stato strategico il confronto con i diversi interlocutori istituzionali, a partire dalle Amministrazioni Comunali, i parroci, le numerose Associazioni presenti sul territorio. Non secondariamente, secondo lo "stile" di lavoro di Hermete, il Progetto si è messo in rete con altri servizi gestiti sul territorio, come i Servizi Culturali (due biblioteche) e quelli socio-educativi, al fine di ottimizzare le risorse ed attivare circoli virtuosi tra diversi operatori e ambiti di attività.

Questo lavoro iniziale ha permesso agli educatori, maschio e femmina, di farsi conoscere e, a loro volta, di identificare il primo gruppo di interlocutori con il quale avviare le attività previste dal progetto.

### Luoghi e tempi del lavoro con i giovani

"L'aggancio" con adolescenti e giovani del territorio è avvenuto in modo informale, sul campo sportivo, in biblioteca, al bar ed in altri contesti di ritrovo spontaneo. Dopo questa prima fase, caratterizzata da poca strutturazione, via via che si andavano consolidando le relazioni è emersa la necessità di avere un luogo di incontro per coloro che si stavano attivando grazie al progetto. La funzione di tale spazio non aveva solo carattere pratico, ma soprattutto identitario. Per questo non poteva essere anonimo e condiviso, come una sala civica o parrocchiale, ma una sede dedicata da poter personalizzare, lasciare traccia di sé. La ricerca di tale sede ha richiesto tempi piuttosto lunghi, in collaborazione con le Amministrazioni Comunali.

A fianco della ricerca di un luogo, si è riflettuto sulla cadenza dei tempi in cui gli educatori avrebbero incontrato i giovani. Inizialmente è stato scelto di non fissare incontri a cadenza regolare ma di seguire i bisogni legati alle diverse attività che andavano prendendo forma: così si sono incontrati i giovani seguendo obiettivi specifici e contingenti, quali l'organizzazione di eventi territoriali, la promozione di corsi formativi rivolti all'intera comunità o la partecipazione a manifestazioni comunitarie. Ciò ha permesso di dedicare maggiore tempo ed energia nei momenti di principale bisogno, a scapito tuttavia di una percezione di stabilità dell'intervento. D'altra parte, l'orario dedicato al progetto era contingentato dalle risorse disponibili (6+6 ore settimanali) e non poteva essere esteso secondo il bisogno. Tali elementi hanno richiesto un'attenzione costante a percepire quando la presenza era effettivamente necessaria.

Inoltre, l'esperienza ha insegnato che il coinvolgimento di ragazzi e giovani di un territorio è maggiore quando viene mediato da "leader" di pari età, dotati di entusiasmo e carisma, con i quali va precocemente guadagnata una relazione di reciproca fiducia. L'efficacia di tale approccio è molto più elevata di quella ottenuta con azioni informative attraverso canali *social*, locandine e pubblicità mirata.

### Credere per vedere

La possibilità di sviluppare *empowerment*, inteso sia come acquisizione e/o emersione di competenze specifiche, sia come assunzione di responsabilità (Pasqualotto, 2016), è vincolata ad un prerequisito educativo fondamentale: "dar credito", fiducia, cioè partire dal presupposto che vi sono dei potenziali che possono trovare attuazione, talvolta in virtù del sostegno che le azioni del progetto hanno inteso fornire. Si tratta di una "postura" profondamente etica poiché, come ha chiarito Martha Nussbaum (1998), la possibilità di fare fiorire le proprie capacità e il proprio centro valoriale è la via che conduce al benessere ed alla felicità, propria e degli altri. Tale orientamento valoriale è sempre necessario per coloro che si avventurano nei diversi sentieri dell'educazione, sia quando si lavora con minori, sia con adulti fragili, sia con la comunità intesa come target delle attività.

Il progetto ha permesso di comprendere che bisogna saper vedere anche le diversità di ciascuno, rinunciando alla ricerca di una uniformità (ad esempio, creando un grande unico gruppo dei ragazzi coinvolti) e sostenendo, invece, l'identità di ognuno che si è poi manifestata nella nascita di più gruppi, accomunati da passioni e propensioni diverse (gruppo festa, gruppo sportivo, gruppo

culturale), con propri nomi e simboli di identificazione. Il rischio della frammentazione o addirittura della competizione è stato affrontato accompagnando con tenacia i ragazzi a mantenersi aperti all'altro fino alla reciproca contaminazione.

In adesione ad uno dei valori caratterizzanti di Hermete, si è investito molto sulla qualità e la bellezza delle realizzazioni, per lo più eventi a favore del territorio, attraverso un supporto costante fin dalla fase progettuale. Nel particolare territorio della Valdadige, il tessuto culturale e produttivo accredita la concretezza del fare, una cultura pragmatica che i ragazzi respirano fin dall'infanzia. Per questo motivo, l'approccio educativo è stato improntato al *learning by doing*: i giovani partecipanti sono stati coinvolti in esperienze per loro interessanti, attraverso le quali hanno avuto la possibilità di sperimentarsi, di crescere, di maturare, di divenire responsabili delle idee, delle scelte e delle azioni messe in campo; a posteriori sono stati aiutati ad analizzare i problemi che si sono presentati di volta in volta. Questa modalità di approccio ha permesso ai ragazzi coinvolti di riflettere su se stessi, sulle proprie motivazioni ed aspettative, di imparare a confrontarsi con gli altri per individuare le soluzioni possibili.

### La seconda fase

Dopo un primo anno dedicato soprattutto alla creazione di contatti con la popolazione giovanile, il lavoro educativo è stato riorientato sulla comunità affinché maturasse il pensiero che i ragazzi ne sono membri a tutti gli effetti e, come tutti, hanno bisogno di "essere visti", conosciuti nelle loro competenze, interpellati ed ascoltati secondo i principi della cittadinanza attiva (Pasqualotto, 2018b).

Per raggiungere questo obiettivo sono state programmate occasioni di ascolto e confronto con le Amministrazioni Comunali ed i presidenti delle Associazioni, sono state incoraggiate le partecipazioni ad eventi della comunità, come sagre di paese ed altre manifestazioni ricorrenti, negoziando di volta in volta il tipo di presenza che i giovani potevano/volevano offrire. Dal canto loro, i ragazzi hanno aperto le iniziative da loro promosse sia ad altri giovani che alla componente adulta della comunità.

Tali azioni di reciproca contaminazione si sono rivelate di grande successo, ma è stato indispensabile un intenso lavoro di mediazione educativa, di riflessione condivisa e, non secondariamente, di investimento di tempo. Il ruolo degli educatori è andato così mutando: più che promotori di iniziative in prima persona, essi sono divenuti facilitatori di processi, mediatori delle dinamiche relazionali, più registi che attori in scena (Pascualotto, 2016).

La dimensione evolutiva del progetto di sviluppo di comunità e la peculiarità del territorio in cui si è operato hanno comportato un continuo *re-design* progettuale, sia in ordine agli obiettivi sia alla metodologia. In funzione ciò sono stati previsti e mantenuti momenti stabili di riflessione tra gli educatori ed il coordinatore, con il supporto di una figura esterna con funzioni di supervisione. I pensieri degli operatori hanno poi trovato esplicitazione scritta in documenti

che consentono un “guadagno dall’esperienza” (Mortari, 1998), sia ai fini del miglioramento continuo, sia della sua condivisione con altri soggetti.

## Conclusioni

Il lavoro sociale può essere interpretato in diversi modi, lungo una doppia polarità che, se rappresentata graficamente, rappresenta una sorta di diagramma. Sulla prima linea si colloca la mission, che può essere più sbilanciata sul versante dell’impresa e, quindi, con particolare attenzione al fatturato, oppure più attenta ai valori che storicamente caratterizzano l’impegno sociale e cooperativo. Sulla seconda linea si può rappresentare la specializzazione o la polivalenza. La cooperativa Hermete ha scelto di collocarsi in un punto di intersezione dove l’essere e il fare impresa può essere circoscritto in un territorio, in un ambito operativo specifico, secondo una metodologia che si è affinata nel tempo all’interno di un assetto organizzativo autocontenuto in una trentina di soci. L’esperienza sta mostrando che questa scelta riesce a coniugare positivamente i valori personali e sociali con le necessità reddituali degli operatori. Ciò si traduce in una condizione di benessere<sup>2</sup> che non può essere data per scontata nelle imprese sociali e che si riflette positivamente nei servizi offerti al territorio.

---

## Riferimenti bibliografici

- Martini, E. R., & Torti, A. (2003). *Fare lavoro di comunità. Riferimenti teorici e strumenti operativi*. Roma: Carocci.
- Meneghetti, A. (2018). Il servizio educativo territoriale con minori in situazione di disagio psico-sociale. Lo studio di caso della cooperativa sociale Hermete di Verona. *Tesi di Laurea Magistrale*. Verona: Università di Verona.



- Morgano, A., & Stanzani, S. (2016). La cultura civile delle nuove forme di volontariato. In M. Ambrosini (A cura di), *Volontariato post-moderno. Da Expo Milano 2015 alle nuove forme di impegno sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Mortari, L. (1998). Guadagnare sapere dall'esperienza. *Encyclopaideia*, II(2), 53-67.
- Nussbaum, M. (1998). *Terapia del desiderio*. Milano: Vita e Pensiero.
- Pasqualotto, L. (2016). *Rendere generativo il lavoro sociale. Guida per operatori e amministratori locali*. Molfetta (BA): La Meridiana.
- Pasqualotto, L. (2018a). La centralità della valutazione nell'educazione professionale. In F. Crisafulli (A cura di), *La valutazione nel lavoro dell'educatore professionale* (p. 19-32). Rimini: Maggioli.
- Pasqualotto, L. (2018b). Non è un paese per giovani: 4 fattori di esclusione sociale. *Educare.it*, 18(12), 85-91.
- Ripamonti, E. (2018). *Collaborare. Metodi partecipativi per il sociale*. Roma: Carocci.
- Tosi, V., & Raponi, F. (2016). *La riforma del terzo settore*. Rimini: Maggioli.
- Whitehurst, J. (2016). *L'organizzazione aperta. Un nuovo modo di lavorare*. Milano: Garzanti.

---

<sup>1</sup> ODV (Organizzazione di Volontariato), APS (Associazione di Promozione Sociale), Enti filantropici, Imprese Sociali (incluse le cooperative sociali), Reti associative, Società di Mutuo Soccorso, Associazioni riconosciute e non, Fondazioni e altri enti di carattere privato

<sup>2</sup> Tale aspetto è rilevabile anche da indicatori oggettivi: bassissimo turnover degli operatori, tassi bassi di assenza per malattia, elevata partecipazione alle formazioni generali non obbligatorie, partecipazione dei dipendenti ai momenti conviviali organizzati durante l'anno, rimandi positivi dai colloqui annuali da parte dell'ufficio risorse umane.